



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora
Ano 2020



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora

Ano 2020

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás

Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lúvia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Flávia Roberta Barão
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração de empresas: estratégia e processo decisório
2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. -
Ponta Grossa - PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-600-3

DOI 10.22533/at.ed.003200312

1. Administração de empresas. 2. Processo. I. Silva,
Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658.4

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos.

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de vinte capítulos que abordam diferentes temas que permeiam o campo da administração, com foco em estratégia e processo decisório. Destaca-se que compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, abrangendo estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

IMPACTOS DO GERENCIAMENTO LINEAR EM PROJETOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA

Robinson Aurélio Miolo
Antonio Wendell de Oliveira Rodrigues
Tecia Vieira Carvalho
André Luiz Carneiro de Araújo

DOI 10.22533/at.ed.0032003121

CAPÍTULO 2..... 15

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE BISCOITOS E MASSAS ALIMENTÍCIAS

Érica da Cunha Pinheiro
Laura Marina Valencia Niño

DOI 10.22533/at.ed.0032003122

CAPÍTULO 3..... 34

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Claudio Luis Costa Mello
Luis Fernando Filardi Ferreira
Bianca de Assis Rangel Sá
Matheus dos Santos
Renato Souza dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.0032003123

CAPÍTULO 4..... 51

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Camerino Lopes Furtado
Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino
Clayton Robson Moreira da Silva

DOI 10.22533/at.ed.0032003124

CAPÍTULO 5..... 70

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM COMPARATIVO ENTRE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA E UMA EMPRESA PRODUTIVA

Osnei Francisco Alves
Daniel Massakazu Onaka

DOI 10.22533/at.ed.0032003125

CAPÍTULO 6..... 83

MUDANÇAS NO SIMPLES NACIONAL E SEU IMPACTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ALTO SERTÃO DA PARÁIBA

Jonatan da Costa
Luiz Carlos Lunguinho de Moraes
José Inácio Lopes Lima

Antoniél dos Santos Gomes Filho
Márcio Henrique Marques da Cunha
Ednael Macedo Felix

DOI 10.22533/at.ed.0032003126

CAPÍTULO 7..... 96

PEQUENOS NEGÓCIOS ADMINISTRADOS POR EMPREENDEDORES COM BAIXA ESCOLARIDADE: UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES NA GESTÃO

Jéssica Fernanda Pinheiro dos Santos Mendes
Alberto Paschoal Trez

DOI 10.22533/at.ed.0032003127

CAPÍTULO 8..... 108

O MARKETING EMPREENDEDOR EM REDES: UMA ANÁLISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DA CONFEITARIA ARTESANAL

Paola Rosano Rodrigues
Cristiane Ferreira de Souza Araujo
Paulo Vanderlei Cassanego Junior

DOI 10.22533/at.ed.0032003128

CAPÍTULO 9..... 128

FOMENTO A LAS EXPORTACIONES DE PEQUEÑOS AGRICULTORES EN EL DEPARTAMENTO DEL META- COLOMBIA

Manuel Antonio Moreno Riveros
Dayan Camila Pulido
Kilian Esther Sierra
Cristian Orlando Avila Quiñones

DOI 10.22533/at.ed.0032003129

CAPÍTULO 10..... 143

A PSICODINÂMICA DO TRABALHO EM POLOS TURÍSTICOS DA CIDADE DE FORTALEZA: TRAMAS PSICOSSOCIAIS EM DIFERENTES AMBIENTES DE TRABALHO

Roberta Dutra de Andrade
Gisele Aparecida Chaves Antenor
Carlos Ítalo de Oliveira
Fabiola Gomes Farias

DOI 10.22533/at.ed.00320031210

CAPÍTULO 11..... 163

PROCESSO DECISÓRIO PARA INTERIORIZAR AÇÕES DEMOCRATIZANDO CONHECIMENTO: É UMA QUESTÃO DE RAZÃO, POSSIBILIDADE OU PROBABILIDADE?

Simone de Souza Guimarães

DOI 10.22533/at.ed.00320031211

CAPÍTULO 12..... 185

RELAÇÕES EXISTENTES NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE DESEMPENHO E

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Fernanda Nadal

DOI 10.22533/at.ed.00320031212

CAPÍTULO 13..... 199

ECONOMIA CIRCULAR: A PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

Élida da Silva Pereira

Luan Gomes Ribeiro

Alexandre Jorge Gaia Cardoso

DOI 10.22533/at.ed.00320031213

CAPÍTULO 14..... 213

A INFLUÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE NA DECISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE NO SETOR AUTOMOTIVO

Túlio Gonçalves Gomes

Marcílio Ribeiro Borges

Fabiane de Deus Teixeira

DOI 10.22533/at.ed.00320031214

CAPÍTULO 15..... 231

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL UTILIZANDO A FERRAMENTA *FLOURISHING BUSINESS CANVAS*

Josanne Cristina Ribeiro Ferreira Façanha

Glailton Robson Costa Pinto

Inácio Ferreira Façanha Neto

DOI 10.22533/at.ed.00320031215

CAPÍTULO 16..... 252

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA UFRPE

Jéssica Natália da Silva Barbosa

Matheus Silvestre Silva

Isabella de Barros Ferreira

Cristiani Viegas Brandão Grisi

Adriano da Silva Marques

DOI 10.22533/at.ed.00320031216

CAPÍTULO 17..... 265

PROSPECÇÃO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE ENSINO SUPERIOR

Marcelo da Costa Borba

Josefa Edileide Santos Ramos

Bibiana Melo Ramborger

Elenice da Silva Moraes

Andréa de Fátima de Oliveira Rêgo

Alessandra Carla Ceolin

João Armando Dessimon Machado

DOI 10.22533/at.ed.00320031217

CAPÍTULO 18.....279

USABILIDADE DOS PORTAIS CORPORATIVOS DIRECIONADOS À COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

Marcos Vinícius Mendonça Andrade

Sandra Lopes Coelho

Anderson Alves Vianna

DOI 10.22533/at.ed.00320031218

CAPÍTULO 19.....292

A PERCEPÇÃO DISCENTE SOBRE A UTILIZAÇÃO DE BLOGS E MAPAS CONCEITUAIS COMO FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA ENSINO E APRENDIZAGEM

Rosa Amelita Sá Menezes da Motta

Biancca Scarpeline de Castro

Altemar Sales de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.00320031219

CAPÍTULO 20.....308

PERCEPÇÕES DE PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O PAPEL DA INICIAÇÃO CIENTÍFICA NA FORMAÇÃO DE SEUS ALUNOS

Alipi Emilio Ribeiro Lopes

Jeferson Margon

DOI 10.22533/at.ed.00320031220

SOBRE O ORGANIZADOR.....320

ÍNDICE REMISSIVO.....321

CAPÍTULO 2

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE BISCOITOS E MASSAS ALIMENTÍCIAS

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 06/10/2020

Érica da Cunha Pinheiro

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,
Rio de Janeiro, Brasil

Laura Marina Valencia Niño

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de
Janeiro

<http://lattes.cnpq.br/8398974570943785>

<https://orcid.org/0000-0002-3234-6589>

RESUMO: Dado a globalização e seus efeitos, o atual contexto é que a competição entre as empresas, ela deixou de ser local e passou a ser global, por isso alcançar sucesso no comércio internacional tem sido um desafio para as empresas brasileiras. Deste modo, investir no processo de internacionalização tornou-se uma opção para a sobrevivência das empresas que já precisam concorrer com empresas estrangeiras que se encontram em solo brasileiro. Esse artigo tem como objetivo apresentar um resumo de um trabalho de conclusão de curso que fez uma análise do processo de internacionalização de uma empresa do setor de biscoitos e massas alimentícias, pesquisar as motivações para o processo de internacionalização, os benefícios alcançados pela empresa e identificar onde se encontram os principais desafios na gestão deste processo. Os métodos de pesquisa utilizados foram de natureza qualitativa com base no estudo de caso. Como resultados, percebeu-se que,

no início do processo de internacionalização, começou de forma sutil e tímida e com pouca credibilidade dentro da própria empresa, nada obstante após passar a enfrentar o desafio de inserção no mercado internacional como parte de sua estratégia organizacional a empresa reestruturou-se para atingir objetivos positivos e através de uma gestão adequada passou a verificar o avanço do processo. A empresa atingiu sua motivação inicial de diversificação de mercados e com a evolução do processo já são percebidos benefícios mesmo no mercado local devido ao aprendizado organizacional e novas competências desenvolvidas.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização, Estratégia organizacional, globalização.

THE INTERNATIONALIZATION PROCESS: A CASE STUDY OF A BRAZILIAN COMPANY IN THE BISCUITS AND FOOD PASTA SECTOR

ABSTRACT: Given globalization and its effects, the current context is that competition between companies has gone from local to global, so achieving success in international trade has been a challenge for Brazilian companies. Thus, investing in the internationalization process has become an option for the survival of companies that already need to compete with foreign companies that are on Brazilian soil. This article aims to present a summary of a course conclusion work that analyzed the internationalization process of a company in the sector of cookies and pasta, research the motivations for the internationalization process, the benefits achieved

by the company, and identify where the main challenges in managing this process are. The research methods used were qualitative based on the case study. As results, it was perceived that, at the beginning of the internationalization process, it started subtly and timidly and with little credibility within the company itself, even though after facing the challenge of entering the international market as part of its organizational strategy, the company restructured itself to achieve positive objectives and through appropriate management began to verify the progress of the process. The company reached its initial motivation of market diversification and with the evolution of the process benefits are already perceived even in the local market due to organizational learning and new skills developed.

KEYWORDS: Internationalization, Organizational strategy, globalization.

1 | INTRODUÇÃO

No Brasil a internacionalização de empresas tem crescido nas últimas décadas, impulsionado por diversos fatores. Muitas empresas foram levadas a ultrapassar as fronteiras geográficas de seus países visando expandir e aumentar a sua competitividade. Para muitas empresas brasileiras, a inserção em mercados internacionais é uma utopia, porém, estas mesmas empresas precisam concorrer com competição internacional em parcelas de mercado brasileiro. Portanto podem-se observar oportunidades de crescimento para as empresas que consigam desenvolver sua internacionalização de forma bem estruturada e eficiente.

O processo de internacionalização de uma empresa necessita ser planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. As demandas conceituais e práticas para interpretar qualquer aspecto deste cenário de negócios globais são enormes. Ao longo do processo de decisão, os dirigentes das empresas refletem sobre as motivações para a internacionalização, decidem sobre os modos de entrada e enfrenta uma série de desafios para adequar a estratégia da empresa no cenário internacional.

O presente artigo investigou o processo de internacionalização de uma grande empresa brasileira do setor de Biscoitos e Massas Alimentícias posicionadas como fabricante. Objetivou-se compreender as suas motivações, o modo como este processo se desenvolveu e os fatores que influenciaram a expansão internacional, sob o enfoque das principais teorias propostas pela literatura.

O tema escolhido justifica-se pela importância do crescimento e desenvolvimento de empresas brasileiras no cenário internacional. O Brasil já é um país competitivo em produtos primários e precisa diversificar este potencial. Apesar da baixa participação no comércio exterior até o presente, o futuro do país parece promissor. A busca pelo sucesso em processos de internacionalização de empresas mobiliza empreendedores nesta difícil tarefa e o aprendizado fruto do presente estudo pode colaborar com a trajetória de internacionalização de um maior número de empresas brasileiras.

Este trabalho tem uma relevância na área acadêmica para aprofundar o conhecimento teórico sobre o desempenho de empresas brasileiras na inserção em mercados internacionais. Visa analisar e relacionar a teoria existente sobre como a internacionalização traz benefícios percebidos também no mercado interno e agregar novos dados à temática. A contribuição empírica analisa os dados obtidos através da experiência da empresa estudada para identificar aplicações práticas e os mecanismos utilizados. Produz uma base teórica para contribuir no processo de tomada de decisão de empresas brasileiras que optem por desenvolver a expansão de suas operações para o exterior impulsionando a atividade exportadora que é de suma importância para o desenvolvimento econômico do país.

2 | METODOLOGIA

Este trabalho apresenta abordagem qualitativa e utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Yin (2005, p. 31), diz que: “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudos de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. Para o desenvolvimento do trabalho, optou-se pela seleção de um caso único, considerado representativo. Para Yin (2005), o caso representativo tem como objetivo capturar as circunstâncias ou condições do cotidiano.

Neste estudo foram adotadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista semiestruturada, a análise de documentos e a investigação bibliográfica. De acordo com Yin (2005) é importante utilizar diferentes fontes de evidências possíveis em um estudo de caso, pois estas fontes, através de um processo de triangulação, devem convergir para o fato em estudo, uma vez que, assim, as descobertas e conclusões se tornam muito mais robustas e precisas, pois estão baseadas em diferentes fontes de informação.

A entrevista foi realizada em no mês de outubro de 2018 com o responsável pelo setor de desenvolvimento internacional da empresa, que na empresa em questão tem o cargo de *trader*, e possui caráter semiestruturado. Foi elaborada de acordo com base na pesquisa bibliográfica e análise complementar dos dados secundários obtidos na página eletrônica da empresa. A pesquisa bibliográfica é o estudo por meio de materiais disponíveis ao público, dentre eles: artigos, revistas, livros, jornais e sites (VERGARA, 1998). Desta forma será possível obter base bibliográfica acerca dos fundamentos dos aspectos estudados.

Foram avaliados os elementos do processo organizacional conhecido como internacionalização através de uma abordagem qualitativa descrevendo os resultados de uma pesquisa descritiva. Segundo Vergara (1998), uma pesquisa descritiva caracteriza determinados fenômenos, sendo possível determinar assim sua natureza. Dessa forma, será possível caracterizar diversos aspectos tanto do processo de internacionalização quanto da estrutura organizacional da empresa.

A seleção da organização seguiu três critérios principais: o primeiro é o fato de a empresa representada estar em processo de internacionalização ao longo de alguns anos que permita uma série histórica e de dados, o segundo foi o fato da empresa representar um *player* importante no segmento de mercado em que atua e o terceiro foi o fácil acesso e disponibilidade do entrevistado para a realização do levantamento de dados.

3 | REFERENCIAL TEÓRICO

A presença de empresas multinacionais é uma constante na vida econômica moderna. Podem ser observados exemplos claros dessa afirmação na comercialização de alimentos, produtos para higiene, limpeza e outros, fabricados por um mesmo grupo, fabricados com a mesma qualidade em países diversos e da mesma forma, sucos, xampus e detergentes são fabricados em diferentes cidades de diferentes países, seguindo uma mesma linha de marketing global, um mesmo conceito de produto, atendendo culturas distintas sob uma tendência comum de padrão de produção fornecidos pela sede de um grande grupo.

Prosperidade nacional é criada, não é um processo natural do desenvolvimento e é resultado de escolhas econômicas e de gestão. A competitividade nacional depende da capacidade da indústria de inovar e evoluir, ganhando vantagem no mercado externo e se aprimorando pela pressão do desafio. Isso influencia também nas condições internas, criando consumidores mais exigentes e produtos melhores.

3.1 Processo de internacionalização de empresas

A internacionalização de empresas é o processo onde as firmas buscam mercados externos ao doméstico para realizar transações de vendas de produtos. Essas transações podem ser realizadas por exportações ou pela implantação de unidades de produção em outros países e são chamadas, assim, de Investimentos Diretos no Exterior. A definição mais próxima encontrada descrita em Além e Madeira (2010):

A internacionalização da produção ocorre quando residentes de determinado país obtêm acesso a bens e serviços com origem em outro. O processo de internacionalização da produção, uma das dimensões do fenômeno da globalização econômica, tem como gente principal a chamada Empresa Transnacional (ETN), firma que possui e controla ativos produtivos em mais de um país. Para entender as opções das firmas no momento de atuar na economia global, deve-se atentar para os condicionantes microeconômicos e comportamentais da escolha entre a entrada em outro mercado ou a exportação (ALÉM & MADEIRA, 2010, p. 7).

Um dos autores mais referenciados da literatura sobre internacionalização de empresas é John H. Dunning. Este autor elaborou uma teoria explicativa chamada Paradigma Eclético, onde explica a vantagem de implantação de subsidiárias considerando três pontos principais: 1. A Vantagem específica da firma (*Ownership*), 2. Vantagens de

localização (*Location*), 3. Vantagens de internalização (*Internship*). Assim essa teoria é chamada também de Teoria OLI.

A teoria do paradigma eclético sugere que todas as formas de produção internacional por todos os países podem ser explicados por referência às condições acima apresentadas. Tal teoria não faz previsões a priori sobre quais países, indústrias ou empresas são mais propensas a engajar no investimento direto no exterior. Ou seja, tais condições são aplicáveis a qualquer situação. Além disso, o modelo aceita que tais vantagens não são estáticas: as vantagens OLI - Propriedade (*Ownership*), localização (*Location*) e internalização (*Internalization*) - podem mudar com o tempo (Dunning, 1979, p.275)

Na década de 1980, com o avanço da concepção financeira da economia, a globalização se torna mais forte e esse fenômeno mais visível. O câmbio flutuante e a expansão dos incentivos dos governos à tecnologia foram influenciadores das atividades econômicas internacionais, segundo Dunning (1993). As formas de entrada no mercado estrangeiro devem ser planejadas estrategicamente, com foco nos objetivos tendo em conta os recursos, o investimento e o controle organizacional. Assim, deve-se seguir a evolução natural das etapas:

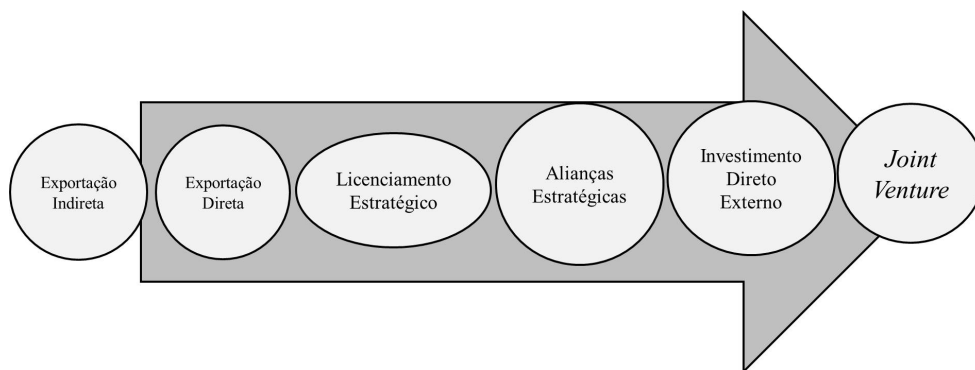


Figura 1 - Etapas do processo de internacionalização.

Fonte: Elaborado pela autora com dados de Dunning (1993).

Seguir as etapas de internacionalização, a começar pela exportação indireta até alcançar o nível de estabelecer subsidiárias no país de destino, passa a ser um processo didático para a direção do negócio. A acumulação de experiência prepara a empresa para ações mais agressivas e arriscadas porque adequa a cultura e as estratégias da empresa no sentido de se adaptar ao assumir novos desafios. Os tipos de entrada possuem diferentes características. As exportações são o primeiro grau na internacionalização e possuem custo mais baixo, porém pouco controle. No licenciamento o custo é baixo, assim

como o controle e os riscos, porém o retorno financeiro também é baixo. Nas *joint-ventures*, ou alianças estratégicas, tanto os custos quanto os riscos são compartilhados entre as partes participantes, mas existe o problema de adequação de integração com problemas de diferenças de culturas organizacionais, por exemplo, ou mesmo a cultura local.

O processo de internacionalização de uma empresa necessita ser planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. De acordo com Pigato, Ribeiro e Negretti (2016), para exportar as empresas precisam analisar seus pontos fortes e fracos internamente e levantar as principais oportunidades e ameaças do mercado externo. Ainda segundo Pigato, Ribeiro e Negretti (2016), deste modo é possível fazer um planejamento estratégico bem estruturado e tornar a empresa capaz de disputar terreno em cenário internacional, o que leva as empresas a reforçarem suas competências.

Minervini (2001) argumenta que pode exportar a empresa que avaliou sua capacidade de internacionalização e encara a exportação como uma estratégia para melhorar a competitividade. Este mesmo autor indica que a empresa faça uma análise dos seguintes elementos antes de começar a internacionalizar: avaliação da capacidade internacional, identificação das oportunidades de negócio, seleção do mercado e parceiro, promoção, comercialização, administração.

É preciso mencionar também das mudanças geradas na empresa como um todo. Destacam-se abaixo algumas competências que reforçadas no ambiente interno da empresa devido o ingresso em mercados internacionais.

1	Modificações nos produtos para adaptá-los às necessidades do mercado internacional.
2	Modificações nos materiais promocionais.
3	Reestruturação no departamento financeiro.
4	Reestruturação no departamento de compras e vendas.
5	Adequação dos sistemas de informática.
6	Mudanças da cultura da empresa que passa a ver o mercado externo como um complemento importante do mercado interno.

Quadro 1 – As principais mudanças nas empresas.

Fonte: Minervini (2001). Adaptado pela autora

3.2 O setor de biscoitos e massas alimentícias no Brasil

A indústria de alimentos tem enorme importância para a industrialização do país. Além de ser fundamental na construção social da população, criando cultura alimentar e distribuindo produtos, a indústria participou como uma das principais responsáveis pelo primeiro surto de industrialização no Brasil, no século XIX (FERREIRA E GIRALDELI, 2018).

O período após a década de 1940 auxiliou no desenvolvimento da indústria de alimentos no Brasil. Primeiro porque o número de importações foi reduzido drasticamente com o fim da Segunda Guerra Mundial; segundo que houve um crescimento considerável da população urbana, aumentando também a renda per capita do brasileiro; em terceiro lugar, a melhoria da infraestrutura de transportes facilitou o escoamento da produção em território nacional. Na tabela 1 se observa a evolução de empresas do setor alimentício no Brasil:

Anos	Número de empresas abertas
1920	2.709
1940	14.905
1950	32.872
1960	33.534
1970	46.815
1975	48.205
1980	49.366
1985	36.690
1994	44.879

Tabela1 - Evolução em números de empresas abertas do setor de alimentos.

Fonte: Elaboração da autora com dados do site da Plataforma de Inovação Tecnológica do Instituto de Tecnologia de Alimentos - ITAL (2017). Disponível em: <http://www.alimentosprocessados.com.br/industria-evolucao-industria-de-alimentos-e-bebidas-no-brasil.php>

As entidades que atualmente (2018) representam a indústria de alimentos no Brasil especificamente no segmento de grãos, massas alimentícias e biscoitos:

- Abimapi - Associação Brasileira Ind. de Massas Alimentícias, Pães, Bolos e Biscoitos Industrializados
- Abimilho - Associação Brasileira das Indústrias de Milho
- Abip - Associação Brasileira de Panificação e Confeitaria
- Abitrigo - Associação Brasileira da Indústria do Trigo

- Câmaras Setoriais do Estado de São Paulo
- Câmaras Setoriais do Mapa
- Simabesp - Sindicato Indústria Massas Alimentícias Biscoitos de São Paulo
- Sinaspan - Sindicato Indústria Panificação e Confeitaria de Santos
- Sindipan - Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria de São Paulo
- Sindipão - Sindicatos da Indústria Panificação e Confeitaria de Ribeirão Preto
- Sindmilho - Sindicato Indústria Milho e Soja do Estado São Paulo
- Sindustrigo - Sindicato Indústria do Trigo do Estado de São Paulo

A indústria de massas e biscoitos poderia ser observada de diversos ângulos. O mercado brasileiro é o segundo maior do mundo de acordo com dados da ABIMAPI (2018) ficando atrás apenas dos EUA. Este grande mercado atrai empresas de outros países que muitas vezes para entrar nesse novo país adquirem empresas brasileiras que aos poucos desaparecem, como exemplos podemos citar marcas como: a Tostines, comprada pela suíça Nestlé, a Campineira, adquirida pela francesa Danone ou como a Duchen, hoje controlada pela italiana Parmalat.

A indústria de massas e biscoitos brasileira precisa se fortalecer para transformar as relações econômicas internacionais e passar a ser cada vez mais um dos principais players mundiais para a categoria. Aqui se encaixa perfeitamente um esforço conjunto entre organizações para o desafio de explorar mercados externos da indústria de massas e biscoitos.

A tabela 2 a seguir mostra o resultado das exportações brasileiras de massas e biscoitos no ranking mundial nos últimos cinco anos.

	Exportações (FOB US\$)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Biscoitos	\$91.385.571	\$96.359.856	\$78.349.009	\$74.070.590	\$91.591.779
Massas Alimentícias	\$21.460.541	\$25.956.503	\$7.475.583	\$10.520.904	\$10.156.214
Pães & Bolos Ind.	\$28.095.681	\$32.858.381	\$25.280.462	\$22.484.709	\$27.495.105
TOTAL (FOB US\$)	\$140.941.793	\$155.174.740	\$111.105.054	\$107.076.203	\$129.243.098

Tabela 2 - Exportações brasileiras de massas e biscoitos entre 2013 e 2017.

Fonte: elaborado do pela autora com dados do MDIC/SECEX

4 | O ESTUDO DE CASO

O setor da indústria de alimentos tem grande importância na economia brasileira. Embora sua forte participação no contexto comercial, tem enfrentado desafios competitivos e, por isso, busca crescer enfrentando novos espaços de oportunidades, ultrapassando os limites comerciais nacionais e explorando mercados consumidores externos.

4.1 História da empresa

A empresa foi fundada em setembro de 1950 na zona norte da cidade do Rio de Janeiro. O dono fundou a empresa com o objetivo de entrar no segmento de biscoitos, pois apesar de ser engenheiro agrônomo vinha de uma família com experiência nesse ramo. Seu pai era italiano e criador da marca de biscoitos famosa que foi vendida para a Nestlé no final dos anos 1960.

Em 1953 cerca de 200 funcionários inauguraram a fábrica de biscoitos e iniciaram a produção de biscoitos salgados. A empresa já nasceu com expertise na área e equipada com o que havia de mais moderno para a época. Pouco depois, em 1957, a produção da fábrica se diversifica com as massas e a empresa passa a também produzir espaguete e talharim.

Nos anos posteriores a empresa inovou ao ser a primeira indústria brasileira a substituir as latas que até então era embalagem dos biscoitos por pacotes como embalagem. Esta ação traz como benefícios a redução de custos e aumento do espaço para o estoque. Com a demanda cada vez mais crescente, em 1979 a empresa dobrou sua capacidade de produção com a instalação dos dois maiores fornos do Brasil.

O maior desafio para a empresa passa a ser a conquista de novos mercados e em 2000 identificando uma capacidade ociosa de produção passa a exportar seus biscoitos para os Estados Unidos e Japão com o objetivo de que no futuro 10% da produção seja alcançada. Continuando sua trajetória de inovações a marca passa a investir em receitas exclusivas. O ano de 2007 fica marcado pela inserção da linha lámen em seu portfólio que significa uma ampliação de sua presença no segmento de massas. Em dezembro de 2011 seu fundador morre deixando o comando da empresa para seus três herdeiros.

Com uma estrutura de custos enxuta e aposta na tecnologia e empresa se manteve extremamente competitiva e próspera. Ao longo dos anos, seguiu investindo em alta tecnologia de seus processos garantindo um alto nível de higiene, desde a matéria prima até o produto final. Em 2016 a empresa inaugura uma nova fábrica e moderna em outro município do estado do Rio de Janeiro. Neste mesmo ano, a empresa passa por uma reformulação em sua estratégia de internacionalização e filia-se a ABIMAPI para aprofundar suas ações.

Em março de 2018, a Superintendência-Geral do CADE aprovou a compra da empresa por outra por um valor superior a R\$1 milhão de reais. Apesar da recente venda

da empresa, a mesma continua sendo 100% brasileira e até o momento a aquisição só teve impactos positivos para a marca que é sinônimo de alta qualidade em produtos.

4.2 O processo de internacionalização

O processo de internacionalização da empresa ocorreu em duas fases.

A primeira fase é marcada por exportações esporádicas de seus biscoitos para os Estados Unidos e Japão. Neste primeiro momento de internacionalização a exportação foi tímida e com pouco planejamento e estratégia envolvidos e os planos iniciais de que 10% da produção total fossem encaminhadas para mercado externo não foi adiante. Durante o período de 2000 até 2016 o plano de internacionalização da empresa ficou restrito a poucas exportações feitas sem muita expressão para os resultados da empresa.

No ano de 2016 a empresa voltou a investir na área de comércio exterior da empresa, pois queria realmente internacionalizar a empresa e transformar-se em uma marca global. Neste mesmo ano, a empresa inaugura uma nova e moderna fábrica em um município no Rio de Janeiro e passa por uma reformulação em sua estratégia de internacionalização.

O projeto inicia-se com a contratação de um novo profissional para ser responsável pelo desenvolvimento internacional e implantação do setor de exportação na empresa. A empresa que já era filiada à ABIMAPI passa a receber o apoio da APEX através de um projeto de exportação de produtos brasileiros firmado entre as entidades. O projeto começa a levar o profissional responsável para participar das feiras internacionais mais importantes para a área para aprofundar suas ações no comércio internacional.

Hoje a empresa dispõe de mais de 90 itens entre biscoitos e massas nos principais estados brasileiros e exporta para alguns países da Europa e África e Estados Unidos e continua líder absoluto no mercado no Rio de Janeiro.

5 | ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

A análise de dados apresentada a seguir é baseada nas seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista semiestruturada, a análise de documentos e a investigação bibliográfica. A entrevista semiestruturada foi elaborada de acordo com base na pesquisa bibliográfica de documentos e análise complementar dos dados secundários obtidos na página eletrônica da empresa e foi realizada no mês de outubro de 2018 com um funcionário da empresa responsável pelo setor de desenvolvimento internacional, que na empresa em questão tem o cargo de *trader*. Este profissional de comércio exterior foi entrevistado para este estudo e nos relatou sua experiência de estar à frente deste processo de internacionalização apresentando os dados mencionados e abordando sua perspectiva quanto ao desenvolvimento do processo de internacionalização.

A empresa iniciou seu processo de internacionalização através de exportações esporádicas para países como Japão e Estados Unidos no ano de 2000. Contudo, é possível

caracterizar que a fase de 2000 a 2016 da internacionalização da empresa foi vista pela própria organização e seus funcionários como um tema secundário, de pouca importância no dia-a-dia e resultados da empresa. Segundo relato do entrevistado, somente após a reestruturação em sua estratégia de internacionalização no ano de 2016 a empresa passa a investir no Comércio Internacional com a visão de tornar-se uma marca reconhecida.

Este estudo passa a analisar a empresa após o período de 2016 quando a empresa incorporou a internacionalização como parte de seus objetivos estratégicos, vislumbrando oportunidades de crescimento e expansão no mercado internacional. A partir destes primeiros dados constata-se que a trajetória de internacionalização da empresa vai ao encontro da visão de Johanson e Vahlne (1977), conhecida como a Escola de Uppsala, que expõem que o ingresso no mercado internacional se dá inicialmente com menor comprometimento e gradualmente acumula-se conhecimento para expandir este comprometimento com o comércio internacional.

Os motivos mais preponderantes para a decisão de ingressar no comércio internacional como estratégias da empresa foram: a identificação da necessidade de maior diversificação de mercados e a crescente necessidade da empresa de manter-se competitiva frente a diversos atores internacionais que adentraram no mercado brasileiro. Pode-se constatar nesta conjuntura que a empresa já concorria com notável sucesso de desempenho com empresas internacionais no mercado doméstico, portanto havia comprovada qualidade dos produtos para concorrer em mercados internacionais com maior amplitude.

Com a decisão da diretoria de comprometer-se com a internacionalização da empresa, ficou definido pela contratação de um novo profissional já com experiência na área de Comércio Exterior para a gestão da área denominada como Exportação e Desenvolvimento Internacional. O profissional escolhido tem como formação acadêmica graduação em Administração com ênfase em Comércio Exterior, Especialização em Negociação Internacional e um Mestrado em Logística Portuária feita na Irlanda. Além de ter experiência profissional de 13 anos atuando em empresas da área de logística internacional, agentes de carga e prospecção internacional negociando *commodities*. Este profissional na empresa recebeu o cargo de *Trader* e foi entrevistado para este estudo e nos relatando sua experiência à frente deste processo.

O entrevistado relata que se deparou com uma empresa que já havia feito alguns processos de exportação, porém que não tinha nenhuma estrutura para fazê-lo com a qualidade devida e sem qualquer resultado real para a empresa. Portanto ao iniciar sua trajetória na empresa o primeiro passo necessário foi uma reestruturação no modelo de gestão e mobilização dos demais setores internos da empresa de forma que todos os funcionários pudessem vislumbrar a importância da internacionalização da empresa como uma estratégia para o sucesso da mesma.

Os seguintes passos foram: o desenvolvimento de processos para vendas diretas e indiretas, um estudo sobre o software da empresa para atuar com exportação e poder emitir as Notas Fiscais, adaptação do jurídico da empresa para realização de registros internacionais, a revisão e formulação de preço de exportação, adaptação das embalagens aos padrões internacionais.

Pode-se notar que foi necessária uma reestruturação interna de vários setores auxiliares para o fortalecimento do setor de Exportação e tudo isso foi feito pelo *Trader*, já que a princípio os demais profissionais não tinham conhecimento para efetuar as mudanças necessárias. Estes acontecimentos vão de encontro ao relatado por Minervini (2001), que argumenta que a internacionalização exige mudanças na empresa como um todo reforçando competências no ambiente interno da empresa devido o ingresso em mercados internacionais.

Utilizando a capacidade de análise já adquirida pela primeira fase de internacionalização da empresa e experiências anterior do *Trader* tomou-se a decisão de procurar entidades apoiadoras da exportação de produtos brasileiros que ajudar no desenvolvimento internacional da empresa. Inicialmente foi feito o contato com a ABIMAPI que é a associação do setor de biscoitos e massas brasileiras da qual a empresa já era filiada, porém não fazia parte dos projetos de exportação. A ABIMAPI mantém parceria com a Apex-Brasil, que por meio do projeto setorial *Brazilian Biscuits, Pasta and Industrialized Breads & Cakes* atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior.

A Apex-Brasil também disponibilizou o apoio do núcleo do PEIEX que tem o objetivo de qualificar as empresas para exportação e promover a cultura exportadora nas empresas. A empresa destaca o apoio em conjunto das entidades e a ferramenta *Export Design* utilizado para adaptar suas embalagens para outros mercados. O relato com relação ao apoio recebido pelas entidades apoiadoras é muito positivo. Destaca-se o relacionamento da Empresa com a APEX e ABIMAPI no desenvolvimento da internacionalização da empresa, conforme fala do entrevistado:

“O apoio da ABIMAPI e APEX para a efetiva entrada da empresa na exportação e credibilidade dada a todo processo foi muito importante. Sem eles não teríamos conseguido atingir nosso objetivo e muito menos teríamos o apoio de nossa diretoria. Foi de suma importância a opinião deles e principalmente o *benchmarking* que é feito entre as indústrias neste setor. ”

É importante destacar que os objetivos do programa de fomento e valorização dos produtos e brasileiros no exterior desenvolvido em conjunto pela APEX e ABIMAPI são amplamente alcançados e vão ao encontro das expectativas da empresa viabilizando, assim, o desenvolvimento de mercados internacionais.

A atuação das entidades apoiadoras também é notada desde antes do início dos processos de exportação em aspectos como: a prospecção de clientes para a abertura de mercados internacionais, o planejamento de viagens internacionais, a representação em

rodadas de negócios internacionais, a participação em feiras internacionais e a participação em missões empresariais. E após o efetivo início das operações de exportação, o apoio das entidades apoiadoras continua a ser fundamental para sua continuidade. Fica claro que sem estes apoios estratégicos a evolução da internacionalização da empresa seria muito mais lenta, considerando que não haveria o *benchmarking* realizado entre empresas do setor.

A escolha dos países para foco inicial das exportações foi para países onde há alta concentração de brasileiros. Neste caso, o foco inicial foi para o chamado “mercado da saudade” que é caracterizado pela APEX-Brasil como sendo a venda de produtos para expatriados brasileiros que vivem nos países de destino dos produtos. Neste caso, a escolha dos países para a exportação teve foco em países onde há alta concentração de brasileiros.

A inicial seleção de mercados reforça a abordagem da Escola de Uppsala que enfatiza a importância de se buscar mercados próximos para evitar conflitos culturais, a chamada distância psíquica. A partir desta constatação pode-se também entender o porquê dos produtos escolhidos para as primeiras experiências no comércio internacional serem os de maior sucesso no mercado interno. Iniciou-se pela exportação dos biscoitos que são o grande carro chefe da companhia e moram no inconsciente dos consumidores como um pedacinho do país do qual estão distantes.

O entrevistado explica que a entrada das exportações explorando o público brasileiro no país de destino é visto como uma forma de entrada para uma futura expansão a outros setores como, como o público latino e inserção em pequenas redes americanas e conseqüentemente o desenvolvimento de um mercado consumidor maior. Nota-se que com o desenvolvimento de um relacionamento internacional e ganho de conhecimento sobre as redes de contato em outros países, a empresa começou a vislumbrar as oportunidades de desenvolver diferentes tipos de mercado consumidor e parcerias no exterior.

Este aspecto da atuação da empresa faz correlação com a Teoria das Redes (BJORKMAN e FORSGREN, 2000), cujos acadêmicos afirmam que a internacionalização é mais dependente dos relacionamentos que as firmas estabelecem com outras organizações, governos e agentes econômicos. Os autores sustentam que esta seria a evolução natural do processo de internacionalização, baseados na ideia de que as empresas que conquistam sucesso constroem uma forte rede de relacionamentos.

Antes de entrar em um novo mercado a empresa precisava compreender as características do mercado para ser possível oferecer um produto competitivo. Os principais mercados-alvo em que a empresa está presente atualmente são: Estados Unidos, Portugal, Angola, Canadá, México, Espanha, Holanda e Moçambique. A empresa encontra-se prospectando outros nichos de atuação dentro destes mercados em que já está presente e têm planos de conquistar parcerias cada vez mais fortes nestes mercados antes de expandir sua atuação para outros países. O crescimento neste sentido precisa ser

muito bem planejado e dimensionado, pois esta evolução no mercado externo deve ocorrer em paralelo ao crescimento interno da empresa.

Os modos de entrada escolhidos para a entrada no mercado externo foi à exportação tanto direta como a indireta, de acordo com o cliente atendido. A exportação de produtos apresentou-se como a estratégia adotada para a internacionalização da empresa. Atualmente a empresa também conta com uma parceria de um distribuidor em Nova Jersey que adquire os produtos da empresa e os comercializa no Canadá, o que pode ser caracterizado como uma Aliança Estratégica já que mesmo sem exportar ainda para o Canadá os produtos já estão neste mercado e a empresa já monitora se este seria um futuro mercado a ser investir.

Observa-se que ocorre um modelo muito próximo ao descrito pela abordagem comportamentalista tanto nos graus de comprometimento com o mercado externo e na escolha dos modos de entrada com a característica de uma sequência gradual e progressiva. A sequência de entrada no mercado externo através da exportação direta e indireta apoia-se no descrito por Dunning (1993) para que a empresa adquira experiência nestes métodos para então partir para outros modos de entrada que exijam maior controle no país de destino.

A internacionalização não é um processo simples e sempre que uma empresa passa a investir neste sentido há desafios. Conforme já colocado na fala do entrevistado da empresa, embora com o suporte das entidades apoiadoras que ajudou a dar maior credibilidade ao processo, ainda assim identificam-se desafios internos e externos. No caso da empresa do estudo, houve a necessidade de estruturação de todos os setores que fariam parte do processo de exportação.

Avalia-se que o fato de o retorno do investimento ser de longo prazo dificulte as primeiras ações e por isso é tão importante haver uma total sintonia entre diretoria e funcionários com relação a estratégia da empresa estar ligada a internacionalização com visão de longo prazo e dos benefícios futuros. A gestão deste conflito interno é bastante prejudicial e pode comprometer todo o processo de internacionalização.

“As mudanças e adaptações para atuar com Exportação encontraram muitas resistências internas. Eu tive que vender a ideia da internacionalização da empresa para os próprios colaboradores e enfrentei entraves neste sentido. Todos os setores precisam estar convencidos da ideia de a internacionalização ser positivo para a empresa como um todo”.

A despeito das dificuldades internas, há também os aspectos externos que se tornam entraves a atuação internacional. A Empresa cita que identificar um parceiro que queira desenvolver a marca e ser efetivamente um multiplicador de seus produtos como a maior dificuldade. Esta dificuldade poderia ser vista como uma dificuldade de entrada mais do que na gestão do processo. Na gestão do processo a gestão do estoque regulamentador dos clientes e a precificação para venda no mercado externo, são tópicos de preocupação.

Existem ainda entraves administrativos citados como a necessidade de registro da marca e produtos nos países de destino que em média demoram de 3 a 12 meses e pode acabar por retardar o início das vendas de um produto.

Finalmente, no que diz respeito aos benefícios percebidos pela internacionalização da empresa fica claro que quando conta com uma boa gestão do processo, a opção por internacionalizar traz também vantagens competitivas, inclusive no mercado interno. No caso da empresa, além de atingir o objetivo inicial que era a diversificação de mercados, pode-se observar que a experiência internacional afeta o desempenho da mesma em diferentes formas trazendo vários benefícios.

A opção pelo ingresso no Comércio Internacional demandou da empresa que novas capacidades fossem criadas e desenvolvidas pelos seus funcionários. Forem implantados novos processos dentro da empresa, novas funções e práticas passaram a ser desenvolvidas agregando conhecimento a todos os funcionários envolvidos no processo e novos cenários culturais foram apresentados para que as informações produzidas pudessem ser tratadas num contexto diversificado. Conforme descrito por Kotabe (2000) e experiência da Empresa foram percebidos benefícios de eficácia na melhoria de produtos e programas, preferências apuradas do consumidor e vantagem competitiva ampliada e valorização do seu produto exportado no mercado doméstico.

Hoje a marca da empresa dispõe de todo seu portfólio de biscoitos, massas e refrescos em condições de serem exportados e continua líder absoluto no mercado no Rio de Janeiro. Mesmo empresas que já estejam em níveis mais avançados de internacionalização, uma constante busca por melhorias e progresso de aprendizagem organizacional são exigidas. Isto justifica o porquê de para a obtenção de resultados de sucesso e realmente consistentes ser um processo de longo prazo.

A atual estratégia de expansão em desenvolvimento visa focar em produtos que os mercados de destino não dispõem e para isto, a empresa está desenvolvendo um estudo sobre os hábitos de consumo de cada mercado de destino antes de dar o próximo passo. Como exemplo, o entrevistado citou o mercado americano que já dispõe de grandes marcas de biscoitos de chocolate, mas que não dispõe de muitos biscoitos com sabores de frutas tropicais, como morango e abacaxi ou a massa com ovos que também são poucos os concorrentes.

Durante o período analisado de 2016 a 2018 a empresa apresenta resultados de faturamento crescentes. Apesar de ainda não ser possível apurar o faturamento real do ano de 2018, a estimativa também é positiva.

Ano	Faturamento Total (US\$)	Estimativa de Faturamento (US\$)
2016	US\$ 150.000,00	
2017	US\$ 1.000.000,00	
2018		US\$ 1.500.000,00

Tabela 3 – Faturamento de 2016 a 2018.

Fonte: Elaboração da autora com dados da entrevista (2018)

Baseado no caso descrito pode-se concluir que administradores de empresas em processo de internacionalização devem considerar a gestão deste processo como um continuado aprendizado e com resultados de longo prazo. Conforme Minervini (2001) argumenta que para exportar a empresa que avaliou sua capacidade de internacionalização e encara e exportação como uma estratégia para melhorar a competitividade. É preciso encarar com determinação as fases iniciais do processo com conhecimento dos desafios relacionados sendo uma responsabilidade a implementação de estratégias que aprimorem o Comércio Internacional com o propósito de atingir resultados de sucesso com a internacionalização da empresa.

6 | CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de internacionalização de uma empresa do setor de biscoitos e massas alimentícias, compreender as motivações para a internacionalização e os modos de entrada e mercados escolhidos, definir os benefícios percebidos pela internacionalização da empresa e identificar os principais desafios na gestão deste processo.

Constatou-se que o globalizado ambiente de negócios atual, já faz com que as empresas brasileiras concorram diretamente com empresas de outros países mesmo no mercado interno. Neste contexto altamente desafiante e competitivo, investir na internacionalização tornou-se uma alternativa para a sobrevivência das empresas. A empresa é um exemplo de empreendimento brasileiro que se dispôs a encarar o desafio do processo de internacionalização como estratégia organizacional.

A internacionalização ocorreu em duas fases. Um primeiro momento em que o baixo comprometimento da empresa com o processo e gestão pouco estruturada fez com que as exportações tivessem ocorrido de modo esporádico e sem apresentar resultados concretos. Num segundo momento a empresa passa a tratar a internacionalização da empresa como parte de seu escopo e define diretrizes estratégicas. Contrata um profissional com conhecimento e experiência na gestão do de processos de internacionalização que conta

com uma rede de contatos formada e então maior credibilidade ao objetivo de transformar-se em uma marca internacional.

As características do processo de internacionalização observado remetem a duas estratégias de internacionalização conhecidas como modelos comportamentais: a Escola de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), que trata a internacionalização como um processo de aprendizagem organizacional que ocorre de forma gradual, iniciando por lugares com a menor distância psíquica e a Teoria de Redes de Bjorkman e Forsgren (2000), que reforça a importância das redes de conhecimento criadas com governos, fornecedores, entidades apoiadoras e outras empresas do mesmo setor que também se dispõem a internacionalizar.

O apoio da ABIMAPI e APEX foi vital durante todas as fases do processo de internacionalização. Antes do início as entidades fizeram-se presentes no apoio as decisões dos mercados de entrada e os modos de entrada escolhidos baseados no conhecimento de benchmarking adquiridos pela atuação direta em outras empresas. Este fato comprova que existem ferramentas de apoio institucionais capazes de ajudar as empresas dispostas a se envolver com o comércio exterior. Tais entidades trabalham para incentivar a exportação de produtos nacionais e conseqüentemente desenvolver a indústria e o crescimento econômico do país.

Entre os desafios na gestão deste processo do processo de internacionalização foi preciso superar entraves internos e reestruturar processos que não funcionavam para a exportação. Avalia-se que o fato de o retorno do investimento ser de longo prazo dificulte as primeiras ações e por isso é tão importante haver uma total sintonia entre diretoria e funcionários com relação à estratégia da empresa estar ligada a internacionalização com visão de longo prazo e dos benefícios futuros. A gestão deste conflito interno é bastante prejudicial e pode comprometer todo o processo de internacionalização.

A internacionalização trouxe benefícios percebidos para a empresa impactando a melhoria de processos, capital humano e nos resultados positivos obtidos pelo faturamento das vendas. No atual momento a organização reconhece na internacionalização a possibilidade de obter vantagens competitivas e novas oportunidades de desenvolvimento e fortalecimento de uma marca internacional.

O trabalho alcançou seus objetivos ao descrever o processo de internacionalização desenvolvido até este momento. Demonstrou como a empresa superou um início conturbado de incertezas até o momento atual em que internacionalizar-se passou ser um dos objetivos estratégicos da empresa. Chegaram a este contexto após compreender quais seriam os benefícios e motivações para internacionalizá-la, os modos de entrada e mercados adequados os seus interesses iniciais e identificar os principais desafios na gestão do processo que seriam enfrentados e como solucionar. A análise do estudo de caso atual visa servir de reflexão a fim de melhorar futuras decisões de internacionalização de empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

ABIMAPI - Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados. Disponível em: <https://abimapi.com.br/international/>. Acesso em: 27 de outubro de 2018.

ALÉM, A. C.; MADEIRA, R. (2010) Internacionalização e competitividade: a importância da criação de empresas multinacionais brasileiras. Rio de Janeiro: BNDES.

APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em www.apexbrasil.com.br. Acessado em: 10 de outubro de 2018.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (2000) Nordic international business research: a review of its development. In: *International Studies of Management and Organization*, v.30, n1, pp. 6-25

DA CUNHA, P., E. (2018) Internacionalização de empresas brasileiras: uma análise sobre a empresa Piraquê, Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Nova Iguaçu.

DUNNING, J.H. (1979) Explaining changing patterns of international production: in defense of eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, no. 4, p. 269-295.

_____. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingan: Addison-Wesley.

FERREIRA, R. S. ; GIRALDELI, A.L. (2018) Comportamento de algumas indústrias de alimentos no Brasil sobre fatores que influenciam a inovação de produtos. *Revista IPecege*, v. 4, n. 3, p. 40-48.

ITAL - Instituto de Tecnologia de Alimentos. Disponível em <http://www.alimentosprocessados.com.br/industria-evolucao-industria-de-alimentos-e-bebidas-no-brasil.php>. Acessado em: 10 de outubro de 2018.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. (1977) The Internationalization Process of the Firm – *A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, n.1, pp 23-32. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/254397>. Acessado em: 05 de outubro de 2018

KOTABE, M.; HELSEN, K. (2000) *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas.

MDIC, Dados do Comércio Exterior. Rio de Janeiro: Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio Exterior, *Evolução do comércio exterior brasileiro*. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=245>. Acessado em: 10 de outubro de 2018

MINERVINI, N. (2001) *O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais*. 3. ed. São Paulo: Makron Books.

PINHEIRO, E., Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, Instituto Multidisciplinar, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2018.

PIRAQUE S/A. Disponível em: <http://www.piraque.com.br/r>. Acesso em: 06 de setembro de 2018

PIGATO, G.; RIBEIRO, B. C. D. S.; NEGRETI, A. D. S. (2016) Inserção no Mercado Internacional: Análise do Comportamento das Exportações das Empresas Alimentícias da Região de Marília/SP. Revista Economia & Gestão, v. 16, n. 43, p. 126-151. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-606.2016v16n43p126/9931>. Acessado em: 11 de outubro de 2018.

VERGARA, S.C. (1998) Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5.Ed. São Paulo, Atlas.

YIN, R.K. (2005) Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman..

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acessibilidade 67, 114, 149, 279, 281, 284, 286, 287, 288, 289, 290

Acesso à Informação 279, 281, 282, 285

Ações 8, 12, 19, 23, 24, 28, 31, 38, 42, 45, 47, 48, 49, 54, 56, 61, 73, 74, 105, 109, 114, 116, 117, 118, 121, 122, 163, 164, 165, 166, 167, 170, 182, 183, 200, 206, 214, 215, 217, 219, 220, 225, 227, 229, 232, 234, 235, 236, 237, 239, 243, 247, 280, 282, 285, 293, 314

Alterações 83, 92, 93, 101, 126, 256

Análise Bibliométrica 185

Aquisições 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50, 85

Asociación Agrícola 128, 130

B

Baixa Escolaridade 96, 103, 105

Bibliotecas Universitárias 279, 280, 281, 283, 290, 291

Blogs 292, 293, 296, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 305, 306

C

Caracterização do Trabalho 143

Ciência 3, 14, 47, 51, 71, 72, 96, 126, 186, 195, 211, 230, 240, 250, 291, 305, 306, 308, 312, 315, 320

Colaboradores 28, 34, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 119, 120, 174, 185, 237, 264, 300

Comercio Exterior 128, 131

Construção do Conhecimento 292, 295, 296, 301, 303, 306

Consumo Consciente 213, 219, 220, 222, 223, 225, 226, 227, 229, 230

Contabilidade 68, 69, 70, 71, 72, 76, 79, 81, 83, 85, 89, 95, 124, 294, 311, 319

Controladoria 10, 51, 59, 66, 70, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 169, 320

Cultura Organizacional 10, 34, 39, 40, 42, 43, 50, 235

D

Desempenho 4, 10, 17, 25, 29, 34, 35, 39, 54, 55, 56, 57, 58, 67, 68, 69, 72, 74, 99, 125, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 197, 235, 243, 247, 249, 250, 259, 271, 284, 297

Desenvolvimento de Produtos 1, 5, 10, 111

Desvantagens 8, 83, 91

Dificuldades na Gestão 96, 97, 98

E

Eletrrodomésticos 1

Empreendedores 16, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 116, 120, 121, 122, 125, 252, 274

Ensino de Administração 308, 310, 311, 319

Estratégia de Empresas 34

Estratégia Organizacional 15, 30

F

Fusões 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50

G

Gestão de Pequenas Empresas 96, 102

Globalização 15, 18, 19

Governança Corporativa 10, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 77

I

Indústria de Calçados 10, 51, 52, 59, 66

Internacionalização 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 57, 67

Investigação Científica 308

L

Letramento Informacional 279, 283, 290

Liderança 36, 39, 45, 54, 99, 199, 271, 272

M

Mapas Conceituais 292, 293, 296, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 305, 306

Marketing Empreendedor 108, 109, 110, 111, 114, 115, 117, 121, 122, 123, 127

Microempresa 94, 101, 106, 111, 112, 113, 115, 118, 119, 120, 121, 122

Modelo Canvas 231

O

Organizações 10, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 22, 27, 34, 35, 41, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 68, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 80, 81, 105, 109, 126, 146, 161, 184, 185, 195, 209, 210, 215, 216, 229, 230, 232, 233, 236, 237, 239, 242, 247, 253, 271, 272, 280, 310, 313, 314, 319

P

P&D 1

Planejamento Estratégico 14, 73, 231, 235, 248, 249, 250, 252

PMBOK 1, 2, 4, 9, 14

Possibilidade 8, 31, 35, 39, 84, 114, 149, 163, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 178, 182, 183, 190, 224, 225, 240, 243, 287

Probabilidade 163, 166, 168, 170, 171, 176, 179, 180, 182, 183

Processo Decisório 64, 65, 67, 72, 75, 81, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 174, 177, 180, 181, 182, 183, 184

Productos Agrícolas 128, 129, 130, 131, 132, 139, 140, 141

Psicodinâmica 143, 144, 145, 147, 149, 150, 158, 159, 160, 161

Q

Qualidade de Vida no Trabalho 185, 186, 187, 189, 190, 191, 194, 196, 197

R

Racionalidade 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 182, 183, 184

Redes 27, 31, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 126, 261, 280

S

Secretário 199, 200, 203, 204, 206, 208, 209

Setor Automobilístico 213, 214, 215, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 226

Setor Bancário 10, 34, 35, 49, 50

Simples Nacional 10, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 101, 103, 106, 107, 117, 126

Sistema de Informação 80, 292, 293, 297, 303

Sustentabilidade 57, 60, 62, 77, 105, 197, 199, 200, 204, 206, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 239, 240, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 253, 264

T

Tecnologia da Informação 97, 102, 196, 273, 292, 293, 305

Tributos 83, 84, 85, 87, 88, 95

Turismo 143, 144, 149, 158, 160, 161

U

Usabilidade 279, 281, 283, 284, 286, 287, 288, 289, 290

V

Vantagens 2, 8, 13, 18, 19, 29, 31, 35, 83, 84, 95, 237, 296, 298, 300, 303, 309, 310, 313, 316, 317, 318, 319

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora

Ano 2020

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 



Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2